



## ELABORAÇÃO DE UM PROTOCOLO APRECIATIVO DO ESTUDO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

**REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

[rezilda.rodrigues@ufrpe.br](mailto:rezilda.rodrigues@ufrpe.br)

**GEIVERSON NEVES SENA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

[geiversonsena@hotmail.com](mailto:geiversonsena@hotmail.com)

**MARIA JAQUELINE DA SILVA MANDÚ**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

[jaquelinesilv@hotmail.com](mailto:jaquelinesilv@hotmail.com)

### RESUMO

O artigo discorre sobre a elaboração de um protocolo apreciativo do estudo da área de Gestão de Pessoas em uma universidade pública. A fundamentação teórica abrangeu uma gama de perspectivas e de níveis de análise, macro (ambiente institucional) e meso (organização), contemplando o complexo da apreciação, que discute questões ligadas ao papel exercido pelos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), de cuja inspiração transformacional extraiu-se os elementos para fazer a delimitação da área de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) como unidade de estudo. Mais precisamente, a nova Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE foi escolhida como caso concreto estudado com base na abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa (IA), por seu paradigma transformacional. A partir desses componentes teóricos e empíricos montou-se o caminho metodológico traçado na elaboração do protocolo apreciativo, moldado pela estrutura representada pelo modelo de 5-D (1-D Definition/Definição, 2-D Discovery/Descoberta, 3-D Dream/Sonho, 4-D Design (Planejamento) e 5-D Destiny/Destino). No protocolo, o 1-D constitui tanto o início do ciclo apreciativo, quanto lhe dá forma antecedente à pesquisa-ação cuja implementação se dá mediante a conexão entre teoria e prática;

**Palavras chave:** Protocolo Apreciativo. Plano de Desenvolvimento Institucional. Área de Gestão de Pessoas. Transformação Institucional e Organizacional. Gestão Universitária.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo discorre sobre a elaboração de um protocolo apreciativo do estudo da área de Gestão de Pessoas em uma universidade pública. Para tanto, à luz da Investigação Apreciativa (IA), procurou-se estabelecer as bases geradoras de um protocolo de estudo em que se interagiu com uma gama de perspectivas e de níveis de análise, macro (ambiente institucional) e meso (organização). Estes dois níveis de apreciação foram determinantes para se compreender o formato dado ao trabalho, possibilitando o desenho das estratégias e ferramentas que foram fundamentais para explicitar o que se tinha em mente no delineamento da pesquisa, apresentada sob a forma de um estudo de caso (CRESWELL, 2003).

Desta forma, no plano institucional, elegeu-se a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) como um ator central para se fazer o exame dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) postos em prática por esta Instituição de Ensino Superior (IES) nos anos recentes. No plano organizacional, tomou-se a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) como a unidade de estudo ligada à temática que foi explorada, intimamente associados à ascensão de novas formas organizacionais nas universidades públicas.

Ao mesmo tempo, no plano metodológico, foi dada ênfase aos procedimentos necessários à preparação de um protocolo apreciativo de trabalho voltado para a análise da área de Gestão de Pessoas, como expressão concreta dos processos de transformação focalizados na UFRPE, conforme os limites e perspectivas de uma pesquisa que se encontra em andamento.

Para tanto, a utilização da abordagem e metodologia da IA mostrou-se aliada da identificação de forças, valores positivos e boas práticas que dão vida a esta IES (KUNG; GILES; HAGAN, 2013), servindo de base para a elaboração de um protocolo de trabalho decorrente de uma proposta de pesquisa aplicada ao estudo de questões “transformacionais, tanto de ordem organizacional como institucional e social, apoiada na ótica socioconstrucionista (BUSHE; KASSAM, 2005).

Como tal, a premissa de um protocolo apreciativo partiu do domínio da abordagem e metodologia da IA, bem como da utilização de seus fundamentos teóricos e empíricos. A IA forneceu os subsídios necessários à leitura e interpretação de um cenário onde transcorrem grandes mudanças transformacionais, submetidos às lentes positivas da análise (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

A discussão também se insere no campo do Desenvolvimento Organizacional (DO), que diz respeito a uma estratégia de mudança planejada que envolve toda a organização, a partir do topo, visando aumentar sua eficácia e saúde, através de um processo intervencionista que recai sobre sua estrutura (BECKHARD, 1969).

É importante dizer que, não obstante o tradicional foco dado ao DO e seu vasto campo de práticas de mudança, houve sensível renovação em sua estratégia de intervenção, que se deve à marcante influência exercida pela IA, a qual se constitui como uma abordagem emergente em disputa (GOHILA; DESHPANDE, 2014).

De fato, nos anos 80, com o surgimento da IA, começou a se evidenciar uma inovação na ciência comportamental e no estilo de fazer intervenções pelos praticantes do DO, antes representadas pela necessidade de abordar a mudança organizacional tendo como alvo a resolução de problemas, o qual foi radicalmente modificado quando o paradigma apreciativo sancionou a necessidade de se avaliar o que está funcionando bem e os fatores de êxito que explicam o sucesso organizacional. Investiga-se possibilidades, ao invés de se direcionar a atenção para problemas e déficits enfrentados pelas organizações (LUECHAUER, 1999).

Como já referido, três níveis da apreciação foram considerados elegíveis para se proceder à elaboração de um protocolo apreciativo cuja lógica tem conteúdo transformacional aplicado aos contornos evolutivos da área de Gestão de Pessoas na UFRPE, em um contexto

de mudança associada aos PDIs que esta Instituição de Ensino Superior (IES) vem implementado.

Por esta razão, chama-se a atenção para o processo de mudança que atinge a UFRPE, suscitando a abordagem dos complexos arranjos adotados em sua expansão, liderada por atores estratégicos, em diferentes contextos nacionais e institucionais (FRANK; MEYER, 2007; KRÜCKEN; MEIER, 2006; KRÜCKEN et al., 2006).

Assim sendo, em termos empíricos, a compreensão da mudança estratégica ocorrida no UFRPE foi embasada no estudo de dois PDIs projetados para os anos 2006-2012 e 2013-2020. A partir do exame de ambos, principalmente o que está sendo implementado atualmente, escolheu-se a área de Gestão de Pessoas como unidade do estudo, correspondente à importante transformação institucional por que passa a UFRPE.

Neste sentido, ao se fazer o exame do percurso da área de Gestão de Pessoa nesta IES, destaca-se sua evolução de antigo Departamento de Pessoal para Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – SUGEP, ocorrida em 2007, passando a ser a atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE (UFRPE, 2018).

Os estudos preliminares que foram feitos são indicativos de que a SUGEP atuou com positividade, pois a mudança proporcionou “transformação nas ações de gestão de pessoas” (UFRPE, 2017, p. 139), cuja movimentação foi bem acentuada, o que deve ter afetado, simultaneamente, as “diferentes dimensões da organização – estratégia, estrutura, processos e pessoas – articuladas pela cultura e conduzidas pelos líderes, tendo em vista o futuro” (SALES; LIMA; TANURE, 2013, p. 1).

O campo de forças em que a Gestão de Pessoas da UFRPE protagoniza um papel transformador, não por acaso, concorre com a ascensão de formas organizacionais que evoluíram e se tornaram eficazes para superar a estagnação das políticas e práticas de gestão que vigoraram por um longo tempo no serviço público (ARANHA; SALLES, 2015). Por outro lado, os autores abordam que esse processo de mudança tem muito a ver com o incentivo dado às estratégias decorrentes da proposição e execução advindas da adoção dos PDIs, a partir de 2001, bem como da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), desde 2006. O fato é que, com a elaboração do Plano de Carreira do Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), criou-se condições objetivas quanto ao ato contínuo da capacitação e a qualificação dos técnico-administrativos nas Instituições Federais de Ensino (IFES) do país (BRASIL, 2005), viabilizado pela PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006. Acredita-se que seu propósito em muito pode contribuir para que se consolide a visão sobre a relevância do desenvolvimento profissional dos servidores públicos como um componente da qualidade na prestação de serviços públicos (BRASIL, 2006b).

Como consequência, neste estudo de caso, tem-se o paradigma apreciativo como adequado para se discutir esta temática, por ser tipicamente congruente com o referencial do DO e das questões transformacionais, refletidas na emergência de formas orgânicas e mais consentâneas com a valorização do capital humano nas universidades (RÍO-RAMA et al., 2017);

Este é o pano de fundo da elaboração de um protocolo apreciativo, coerente com o argumento de que, para se compreender os eventos críticos que cercam a área de Gestão de Pessoas em uma universidade pública, torna-se preciso adotar uma abordagem transformacional, sobretudo ante as formas orgânicas que esta unidade organizacional tem assumido. Graças à visão interdisciplinar da IA, reuniu-se os elementos básicos do estudo de um processo de mudança, à luz de pressupostos que permitem abordar temas ligados à busca do mais alto propósito da organização, da inovação, da legitimidade e sustentabilidade das transformações institucionais (COOPERRIDER et al, 2013).

O artigo, além desta Introdução, tem cinco seções em que se apresenta a fundamentação teórica utilizada, a metodologia, os resultados alcançados e as conclusões do trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PRIMEIRO NÍVEL DA APRECIÇÃO: O FOCO DADO AOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDIs) E SUA ASSOCIAÇÃO COM O CASO DA UFRPE**

Muito se discute acerca do papel do PDI como instrumento de destaque no cerne estratégico das instituições (FRANCISCO al., 2012), principalmente quando se conta com uma estrutura consistente que promova a integração de todos os níveis envolvidos e seja eficaz em manter diversos grupos de tomadores de decisão concentrado nos elementos mais importantes do sucesso da organização (ROWLEY, LUJAN, DOLENCE; 1997).

Como diriam Guillard e Kelly (1995), é preciso atentar que há mais chance de uma organização ter sucesso se ela detém a capacidade de se transformar, continuamente, do que mesmo contar com a estratégia certa. A capacidade transformadora é que lhe permitirá perceber que a estratégia depende das mudanças que ocorrem em seu ambiente e o que deve fazer para implementá-la.

O referencial acerca do assunto leva à compreensão de que o PDI deve ser interpretado não apenas como uma guia válido para a proposição do planejamento estratégico de uma IES, mas também como norteador de seu desenvolvimento organizacional, de modo que reúna condições para que a gestão possa ter um bom desempenho, desde os desafios do cenário institucional até o alcance de objetivos e metas (DIAS; SOUSA; VIEIRA, 2017).

Realmente, uma leitura do PDI associa o planejamento estratégico como instrumento fundamental para a sobrevivência em um “ambiente de mudanças rápidas, intensa competição e desafios”, além de seu papel inseparável no processo de tomada de decisão (MEYER; SERMANN; MANGOLIM, 2004, p. 9). Como ferramenta, indica aos gestores os caminhos a serem trilhados e que recursos deverão ser alocados, por meio de plano de ações, extensivos à diversas diretrizes e políticas, norteadoras das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Como indica o Ministério da Educação, o PDI constitui um

documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2006)

Para Souza (2007, p. 85), o “PDI passa a ser o ponto de partida, norteador o desenvolvimento da IES cumprindo, assim, o determinado nas exigências legais, com um documento essencial à gestão universitária e, conseqüentemente, à definição do modelo a ser implantado”.

Dentre os tópicos de relevância do PDI, destaca-se o aspecto legal, começando pelo fato de o PDI ter suas origens na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – Lei nº 9.394, de 1996, no qual é recorrente a fala sobre a necessidade de duas atribuições: a avaliação institucional e o credenciamento (BRASIL, 1996). No Parecer CNE/CES nº 10, de 11 de março de 2002, ressalta-se a importância do PDI na determinação da missão, metas e objetivos a serem percorridos pelas IES (BRASIL, 2002).

Em 2004, por meio da Lei nº 10.861, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES),<sup>1</sup> que apresenta o PDI como uma das diretrizes obrigatórias da Avaliação Institucional (BRASIL, 2004), dando ênfase a duas modalidades: a) interna, que coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA)<sup>2</sup> de cada instituição e orientada pelas diretrizes, bem como pelo roteiro de autoavaliação institucional da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). Já a segunda, externa, é realizada por comissões designadas pelo INEP e tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e nos relatórios das autoavaliações.

Já o Decreto nº 5.773/2006, por sua vez, “exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI (Plano Institucional)” (BRASIL, 2006a). Por este motivo, há que se observar a estrutura e as diretrizes para a sua construção como também, que agrega o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) ao referido documento, ao qual ainda se articulam as Políticas de Ensino, Políticas de Pesquisa, Políticas de Extensão e Políticas de Gestão Acadêmica.

Mais recentemente, em 15 de dezembro de 2017, o Decreto nº 9235 indica que o PDI iria contemplar as mudanças previstas no credenciamento das IES, determinando novos critérios a serem atendidos pelas entidades já em funcionamento (BRASIL, 2017), para sanar deficiências que tenham sido identificadas.

Além desse arcabouço institucional, do ponto de vista da gestão acadêmica, primordialmente, há que se preocupar com a essência de uma IES, ou seja, sua própria missão, objetivos e metas, através dos quais a universidade comunica o que se propõe fazer, permitindo que se conheça seu ambiente interno. Neste sentido, a maioria das IES “têm por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico” (SOUZA, 2009). Na Lei nº. 9.394/1996, mais precisamente no artigo terceiro, percebe-se que há estreita ligação entre a “a missão e o plano de desenvolvimento institucional” (BRASIL, 1996), sendo um dos indicadores da dimensão institucional e sua respectiva avaliação.

Aqui, vale dizer que, no caso da UFRPE, delineia-se um contexto de transformação social sustentável, associado à sua missão que se pauta pela harmonização do indissociável tripé que lhe confere estrutura e coerência, ou seja, o ensino, a pesquisa e a extensão (UFRPE, 2017).

Na próxima seção, aborda-se o plano organizacional que fundamenta a elaboração do protocolo apreciativo, em que se tomou-se a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) da UFRPE como a unidade de estudo, em consonância com os pressupostos do PDI implementado por esta IES.

## 2.2 SEGUNDO NÍVEL DA APRECIÇÃO: O FOCO DADO À PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEPE) DA UFRPE

A delimitação do foco dado à PROGEPE requer que se trace um histórico dos eventos ligados aos PDIs implementados pela UFRPE, dos quais se extrai as origens da ascensão da área de Gestão de Pessoas desta IES.

Sendo assim, a evolução histórica do PDI na UFRPE começa com o PDI 2006-2010, no qual se reconhece a necessidade da criação de uma cultura efetiva de planejamento

---

<sup>1</sup> Como explicam Vasconcelos et al. (2011), o SINAES tem como objetivo garantir o processo de avaliação das IES e dos cursos de graduação, também como monitorar o desempenho acadêmicos dos alunos por meio do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

<sup>2</sup> Nos termos da Lei nº 10.861/2004 (BRASIL, 2004), a CPA deve conduzir os processos de avaliação internos das IES (públicas e privadas), bem como de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

estratégico para a universidade, de modo a se contar com uma administração participativa. Deste modo, deve-se fazer referência ao processo de gestão democrática e transparente sob o qual se reformulou a missão da UFRPE: “ser uma Instituição de excelência no desenvolvimento de pessoas, voltada para a busca do conhecimento científico e para a inovação tecnológica, atendendo aos anseios da sociedade” (UFRPE, 2006).

Aqui, cabe estabelecer um comentário referente à busca da “excelência no desenvolvimento de pessoas” na UFRPE, que integra sua missão e constitui seu principal desafio, que deveria ser levado adiante, naquele período pelo Departamento de Pessoal da IES. É digno de nota, ainda, o comprometimento que teve a UFRPE, sobretudo a partir de 2008, com um processo de interiorização e expansão na UFRPE, implementados por meio do Projeto de Reestruturação, Expansão e Verticalização do Ensino, Pesquisa e Extensão da UFRPE, por força de sua adesão às diretrizes do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (UFRPE, 2015).

Por meio do REUNI, a UFRPE implantou 11 novos cursos no Campus Dois Irmãos (Recife) e nas Unidades Acadêmicas de Garanhuns (UAG) e de Serra Talhada (UAST), com o consequente aumento do quantitativo de vagas nos cursos que oferta no Recife (UFRPE, 2014). Não menos importante foi a determinação de se criar e implantar uma nova Unidade Acadêmica na cidade do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), visando expandir a presença desta IES no cenário estadual e regional (UFRPE, 2014).

Portanto, como se pode observar, esse movimento promovido pela adesão da UFRPE ao REUNI constitui um dos elementos decisivos para a construção de possibilidades a serem exploradas. Inclusive, porque havia o pressuposto da oferta às universidades de “repensar sua estrutura acadêmica e seu desenho institucional” (HADDAD, 2008, p. 27).

As instituições interessadas em promover mudanças e dar novo rumo à sua trajetória, como é o caso da UFRPE, tornaram-se alvo dos processos de transformação, residindo neste marco histórico a extinção do antigo Departamento de Pessoal e a correspondente criação da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas-SUGEP, nos anos 2005-2007 (UFRPE, 2006).

Uma das razões para a atuação da nova SUGEP, certamente, foi a mudança de porte da UFRPE, que no PDI seguinte denotou ser ainda mais ampliado o compromisso com a gestão estratégica pautada no ambiente participativo e sistemático. Mais do que isto, na proposta do PDI 2013-2020, a UFRPE passou a almejar uma transformação social, por meio de melhores condições de ensino, pesquisa, extensão e gestão. O documento engloba duas visões, a primeira válida para 2016: “Ser reconhecida pelas melhores práticas universitárias, pautadas na gestão participativa”, e a segunda para 2020: “Consolidar-se no âmbito regional como universidade pública de excelência” (UFRPE, 2017).

O PDI UFRPE 2013-2020 impactou, desta maneira, o processo de expansão contínuo e crescente, no qual se destaca o aumento na quantidade e na complexidade dos processos de trabalho, impondo-se a “necessidade de reestruturação de alguns setores” (UFRPE, 2017). Também foi reconhecido que a gestão de pessoas constituía uma “área que vem conquistando cada vez mais importância estratégica”. Sendo assim, o novo desafio foi posto em evidência, com a ascensão da PROGEPE, como órgão primordial para a gestão do capital humano da UFRPE.

Do ponto de vista da fundamentação teórica, é oportuno salientar o quanto esta área vem a ser propícia para o emprego do discurso positivo na construção e sustentação das mudanças organizacionais e sociais. Isto acontece porque lida diretamente com pessoas e grupos como suas fontes de excelência e vigor. O pressuposto é de que a energia vital de uma organização está localizada em seus membros. Sendo assim, entende-se que há um terreno fértil para se levar adiante possibilidades ainda não exploradas em termos de melhoria do desempenho das pessoas e do próprio desenvolvimento organizacional (ROBBINS, 2005).

Neste particular, acrescenta-se que a aplicação da IA guarda alinhamento com esta área organizacional por ser uma abordagem amplamente voltada para o aspecto comportamental existente na abordagem de pessoas e grupos, bem como no processo de DO e no gerenciamento de mudanças, devido aos seus pressupostos humanísticos que dão suporte à transformação organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009).

Esse referencial, então, mostra-se aderente com a busca de respostas quanto ao enquadramento e descrição de um processo de transformação em sua dimensão institucional e organizacional no âmbito do PDI UFRPE 2013-2020.

A dimensão institucional entrecruza-se com a organizacional na medida em que se insere a área de Gestão de Pessoas nesta discussão, sabendo que esta é, por definição, uma temática da ciência comportamental, cujo escopo pode ser aplicado ao estudo da ascensão de novas formas organizacionais, movidas também por pessoas e grupos como suas fontes de excelência e vigor. Para Cooperrider e Whitney (2006), pessoas são o ativo mais importante nas organizações, além de serem o propulsor que as move e lhes dá vida.

Assim, afirma-se que esse referencial traz respaldo para a discussão que gira em torno da distinção que se estabelece em torno da gestão do capital humano da gestão de recursos humanos, pois enquanto a primeira os considera ativos que agregam valor ao funcionamento organizacional, a segunda os considera como custos (MAYO, 2001).

Discorrer sobre pessoas em uma organização implica compreender como valores, normas e atitudes são construídos e se integram à cultura organizacional. Pode-se prever que haja conflitos e consensos em torno de questões-chave, em especial quando se trata do que a organização deseja e como pretende chegar ao seu destino (WEICK, 1995). Em determinados casos, até mesmo, necessita-se que haja construção de sentido e significado (GERGEN, 2000) em torno do que será feito, como produto de uma “realidade negociada” (EDEN; ACKERMANN, 1998).

A IA aproveita esse referencial para contribuir para o fortalecimento da capacidade potencial orientada para a evolução, adaptação e alteração criativa dos padrões organizacionais, ao longo do tempo (PRIEST et al., 2013). O mesmo raciocínio permite dizer que a transformação na área de Gestão de Pessoas nas universidades públicas remete a elementos intrinsecamente ligados à modernização institucional no âmbito do setor público brasileiro (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010), no qual ocorrem processos aderentes às mudanças preconizadas pelo PDI UFRPE 2013-2020, como aqui já se fez referência anteriormente.

Aliás, a abordagem também se ampara na sociologia e no comportamento organizacional, de modo a se analisar a transição entre os modelos de organização que precedem a ascensão da área de Gestão Pessoas no plano do conhecimento administrativo, aplicado às organizações públicas.

Coltro (2009, p. 42) encarrega-se de estabelecer que tal área que já foi designada como sendo “Seção de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos” até denominar-se Gestão de Pessoas. Como alega o autor, estas formas não seguem apenas a ordem semântica, mas registram o que tem ocorrido no campo de atuação da administração e da gerência, que encerram a ideia de dirigir e de decidir.

Portanto, a análise da Gestão de Pessoas, tal como hoje se conhece, requer a compreensão histórica de sua trajetória, da administração de pessoal, originalmente designada Seção de Pessoal, que passa pela revolução industrial, a administração científica e a escola de relações humanas. Estes pilares das teorias administrativas foram também associados à Administração de Relações Industriais, que se seguiu à Administração de Recursos Humanos, até chegar ao estágio atual (COLTRO, 2009). Aliás, o termo Administração de Recursos Humanos ainda continua a ser utilizado em algumas situações como sinônimo de Gestão de Pessoas. O contexto em que os dois primeiros termos são utilizados consideram que esses

marcos históricos são plausíveis e coerentes quanto aos problemas de determinada época, em resposta a negócios e empregos relativamente estáveis ou em expansão de oportunidades de trabalho (BRATTON; GOLD, 2007).

Não é por acaso que os próprios profissionais da área de Gestão de Pessoas começaram a lutar pelo reconhecimento de seu perfil estratégico, ultrapassando o estilo “antigo” que lhe era conferido, para além do recrutamento, seleção, capacitação e avaliação dos colaboradores, ou mesmo de limitar-se a simples área de apoio (BARBOSA; ALVARÃES, 2017). Isto assinala mudança de foco, do operacional para o estratégico, implicando o surgimento de sérias consequências relacionadas com as mudanças nas organizações (DEL FIACO; MELO, 2011).

Não obstante esse complicador, pode-se dizer que a retórica da gestão estratégica de pessoas passou a exercer grande influência também no setor público (CAMÕES; MENESES, 2016). Na visão de Nogueira e Santana (2015), isto pode ser um sinal de que os governos estão querendo superar a forma de gerenciar a função de recursos humanos, que foi bastante negligenciada. Estabelecendo uma ponte com o tema deste artigo, cabe o entendimento de que, no caso da UFRPE, tem-se uma janela de oportunidades decorrente da agenda estabelecida pelos PDIs, como vem sendo enfatizado. Na próxima seção, a atenção recai sobre o plano metodológico, associado à elaboração de um protocolo apreciativo voltado para o estudo da área de Gestão de Pessoas, sobretudo contando com o panorama traçado para oferecer subsídios ao seu desenvolvimento.

### 3. METODOLOGIA

A elaboração de um protocolo apreciativo implica ter conhecimento teórico e empírico dos princípios, pressupostos, práticas e recomendações advindas da IA, que auxilie na proposta da abordagem transformacional, de modo que o *design* da pesquisa possa evoluir contando com as intervenções, reflexões e coaprendizado dos participantes (ÅBERG et al., 2017).

Assim sendo, a adoção de métodos participativos caminha junto com a formulação de com novos processos de pensamento identificados com a transformação dos sistemas, conjugados com fatores que possam aumentar a capacidade de realização do trabalho.

Diante da perspectiva delineada nos dois níveis de apreciação expostos na seção precedente, o formato adotado foi beneficiado pela opção por se realizar um protocolo que é prévio ao que será feito em um estudo mais avançado, significando que este é um esforço precedente à pesquisa ou de seu aprofundamento propriamente dito (BAILER; TOMITCH; D'ELY, 2011). Ao protocolo é dado que tenha sentido exploratório, circular e reflexivo, pois se leva em conta que seus procedimentos consistem na construção de um fluxo de atividades que aponte para o que será feito no decorrer do processo, as quais se tornarão mais claras na medida em que se conheça melhor o contexto pesquisado, bem como as possibilidades de sua evolução (SOUZA; MCNAMEE; SANTOS, 2010).

Em termos da metodologia de protocolos apreciativos, Bisplinghoff (2017) constitui uma das autoras que defendem a relevância que deve ser dada ao apoio que esse recurso oferece à investigação individual ou em grupo, para a qual contribui na construção de uma cultura narrativa positiva, baseada em evidências, rica em diálogos e trocas entre os que deles participam.

Esta é a demarcação epistemológica que se estabelece com a elaboração de um protocolo em que a interação com os participantes do estudo apreciativo faz do diálogo a matéria prima de sua montagem, principalmente os que protagonizaram os processos transformacionais em tela, ou seja, os estrategistas dos PDIs da UFRPE e no caso específico da PROGEPE, os que foram contemporâneos desse fenômeno e dele são parte da reflexão e ação.



Com estes atores, a conversação deve tecer o urdimento histórico-institucional da ascensão da área de Gestão de Pessoas na UFRPE, envolvendo os que possam responder ao pesquisador acerca de questões tais como: que estratégias centrais existiram e se destacaram nesse processo de mudança transformacional? Quem integrou o núcleo estratégico da mudança? Como estão logicamente inter-relacionados, em termos de fundamentos e aplicações?

Kezar e Eckel (2002) recomendam (a) combinar múltiplos modelos conceituais para entender os processos de mudança; e (b) dar importância aos modelos de cognição social para apreender estudos de mudanças transformacionais baseadas na significância do *sensemaking*.

Neste caso, efetivamente, procurou-se aproximações com esses requerimentos, vistos segundo os dois níveis de apreciação, como ponto de partida dos conceitos utilizados, junto com o estabelecimento de uma estrutura socioconstrucionista representada pelo modelo de 5-D (em inglês/português: 1-D Definition/Definição, 2-D Discovery/Descoberta, 3-D Dream/Sonho, 4-D Design (Planejamento) e 5-D Destiny/Destino),<sup>3</sup> cuja concepção responde pelo desenvolvimento positivo e generativo de processos que visam à transformação (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). A Figura 1 reproduz o modelo de 5-D.

A natureza cognitiva do modelo de 5-D é dada a conhecer pelo que se determina no ciclo apreciativo, que tem início com o 1-D *Definition* (Definição), no qual se situa o protocolo de trabalho. Deste modo, no presente artigo o foco recai apenas no 1-D.



Figura 1 – Modelo de 5-D

Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney e Stavros, 2009

<sup>3</sup> O 2-D Discovery/Descoberta busca levantar as experiências dos participantes do processo de mudança, do quais se incentiva a produção de narrativas que ajudem a identificar o conjunto de fatores de êxito de um programa e seus desdobramentos (VAN GRAMBERG, 2010). No 2-D delinea-se o núcleo positivo da transformação.

<sup>3</sup> O 3-D Dream/Sonho vai além das descobertas do passado e do presente para poder vislumbrar a melhor possibilidade que se apresenta no futuro do objeto da transformação. Esta fase é considerada por Coghlan; Preskill; Catsambas (2003) como sendo a mais adequada para se utilizar obtidos com a avaliação para se melhorar e conceber o futuro de um programa ou validar o potencial de transformação de uma determinada organização ou situação.

<sup>3</sup> O 4-D Design/Planejamento requer que seja feita a coapreciação da arquitetura social e tecnológica da avaliação realizada e que se projete os passos necessários à realização de atividades da implementação atual e futura dos resultados que forem concebidos. Este momento constitui uma oportunidade de se promover a intenção estratégica capaz de apontar as possibilidades que ainda não foram exploradas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

<sup>3</sup> O 5-D Destiny/Destino está estritamente ligada ao 4-D, porém, vai muito mais além por incorporar o sentido de entrega e reconhecimento do que foi aprendido e transformado no processo até o momento, devendo mobilizar apoio e recursos para que ocorra avanços no processo, cuja materialidade significa a implementação do que foi projetado para o médio e longo prazos.

O modelo de 5-D possui um tópico afirmativo que fica no centro da análise apreciativa de um sistema, em que cada “D” aparece ao longo de um círculo, perfazendo um movimento flexível e adaptativo. Para cada um dos Ds, existem requerimentos, descritores e elementos capacitantes, os quais devem ser mapeados junto com os componentes do núcleo positivo, que é composto de competências, capacidades, realizações, ativos, melhores práticas, valores, tradições vitais, saberes e emoções inspiradoras que estejam enraizadas na essência da organização, as quais explicam como esta pode descobrir e se apropriar dessa energia mobilizadora para alcançar sua transformação (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Para os fins da elaboração do protocolo apreciativo, adianta-se que os chamados tópicos afirmativos devem ser discutidos ao longo do 1-D *Definition*/Definição, pois este é o momento de configuração do foco e escopo do estudo apreciativo, auxiliando a escolha de quem será envolvido nos pactos estabelecidos, além dos conteúdos do protocolo do trabalho. Na Figura 1, o ciclo de 5-D foi desenhado em analogia com uma espiral, servindo para que se tenha uma ideia de há não linearidade.

No 1-D elabora-se o *design* colaborativo do protocolo de pesquisa, contemplando o tópico afirmativo, as questões e escolhas que se deseja fazer para analisar o processo de transformação, que no caso da UFRPE focaliza o estudo da área de Gestão de Pessoas, tendo como produto estratégico dos PDIs a evolução alcançada pela PROGEPE. Sabe-se que conforme a lógica da IA, no ambiente em que elabora um protocolo requer a construção de confiança, compromisso, criação de condições de trabalho, busca de significado e visão compartilhados, além da mobilização de apoio e recursos para a sustentação do processo.

Assim, fala-se de um processo cooperativo, em que se deve dar abertura para aquilo que os participantes podem trazer em termos de habilidades, conhecimento, interesses, experiências e histórias contadas quando se trabalha junto. Ademais, isto pode levar ao surgimento de *insights* relevantes para a pesquisa e possibilita chances de êxito quanto aos resultados esperados. A próxima seção aponta como se chegou à elaboração do protocolo apreciativo como proposto neste artigo.

#### 4. RESULTADOS

O protocolo apreciativo aqui elaborado forneceu as bases de uma estrutura para que se leve a efeito, mais adiante, um processo de pesquisa-ação não tradicional e que, intencionalmente, dedicou-se ao estudo da área de Gestão de Pessoas na UFRPE, tendo a PROGEPE como unidade do estudo. Como se observou nos fundamentos desta apreciação, deve-se fazer referência ao fato de o antigo Departamento de Pessoal ter exercido rotinas burocráticas e legais até o momento em que passou a direcionar suas ações para “a valorização e o desenvolvimento humano e profissional, promovendo qualidade de vida aos servidores”, quando de sua transformação em SUGEP, a qual recebeu a incumbência de passar de “órgão gerenciador de Superintendência, vindo a ser a atual PROGEPE, que foi criada no último mês de março de 2018.

Neste particular, há fortes expectativas quanto ao que espera deste novo órgão, com *status* de Pró-Reitoria, considerando que, com a reestruturação pretendida pelo PDI UFRPE 2013-2020, a gestão de pessoas deverá ser:

..... reconhecida como área estratégica de planejamento e gestão administrativa, contribuindo para a formulação e implementação da Política de Gestão de Pessoas. O órgão também será responsável por supervisionar e coordenar as ações estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Plano de Gestão das Instituições de Ensino Superior, colaborando para o desenvolvimento da UFRPE em sua totalidade, alinhada à sua Missão e Visão (UFRPE, 2017, p. 146).

Desta maneira, na elaboração do protocolo do trabalho, reuniram-se pesquisadores e membros da PROGEPE, antecédidos por vários encontros com a cúpula de Pró-Reitoria, visando a construção de acordos em torno da temática em foco, o que permitiu evoluir através de um processo de reflexão coletiva. A ilustração do esquema contido na Figura 2, reproduz os resultados obtidos na primeira etapa da elaboração do protocolo do trabalho.

O processo envolveu a expectativa de que o protocolo apreciativo constitua a sementeira das experiências relacionadas com um fenômeno transformacional e do que se pode aprender: esse ciclo de atividade, em meio à projeção de possibilidades para além da prática atual. Sendo assim, o que se alcançou neste estágio do estudo mostra o empenho em torno do que dá vida à transformação e o que tem valor em seus elementos, o que lhes dá sinergia e cria significados comuns, visando a coconstrução de novas realidades com implicações positivas para todo o sistema organizacional envolvido, contribuindo para a melhoria de seus padrões, crenças e cultura.

Sobre o tópico afirmativo pode-se dizer que alguns cuidados se fazem necessários, pois cabe observar que o eixo do estudo apreciativo ainda está em construção, sendo que sua densidade ainda não foi assimilada, a ponto de representar os desígnios que lhe devem ser atribuídos pelos participantes desse processo. Isto indica que o protocolo ainda não pode ser dado como concluído, posto que o 1-D continua em andamento e aponta para a orientação a ser dada ao ciclo do modelo de 5-D, cujo teor deve se voltar para as potencialidades da unidade de estudo, para que expresse a real transformação de que se está buscando. As atividades foram transpostas para um banco de dados, contendo anotações de campo, incluindo registros fotográficos, material multimídia, da edição de arquivos digitais e documentais.

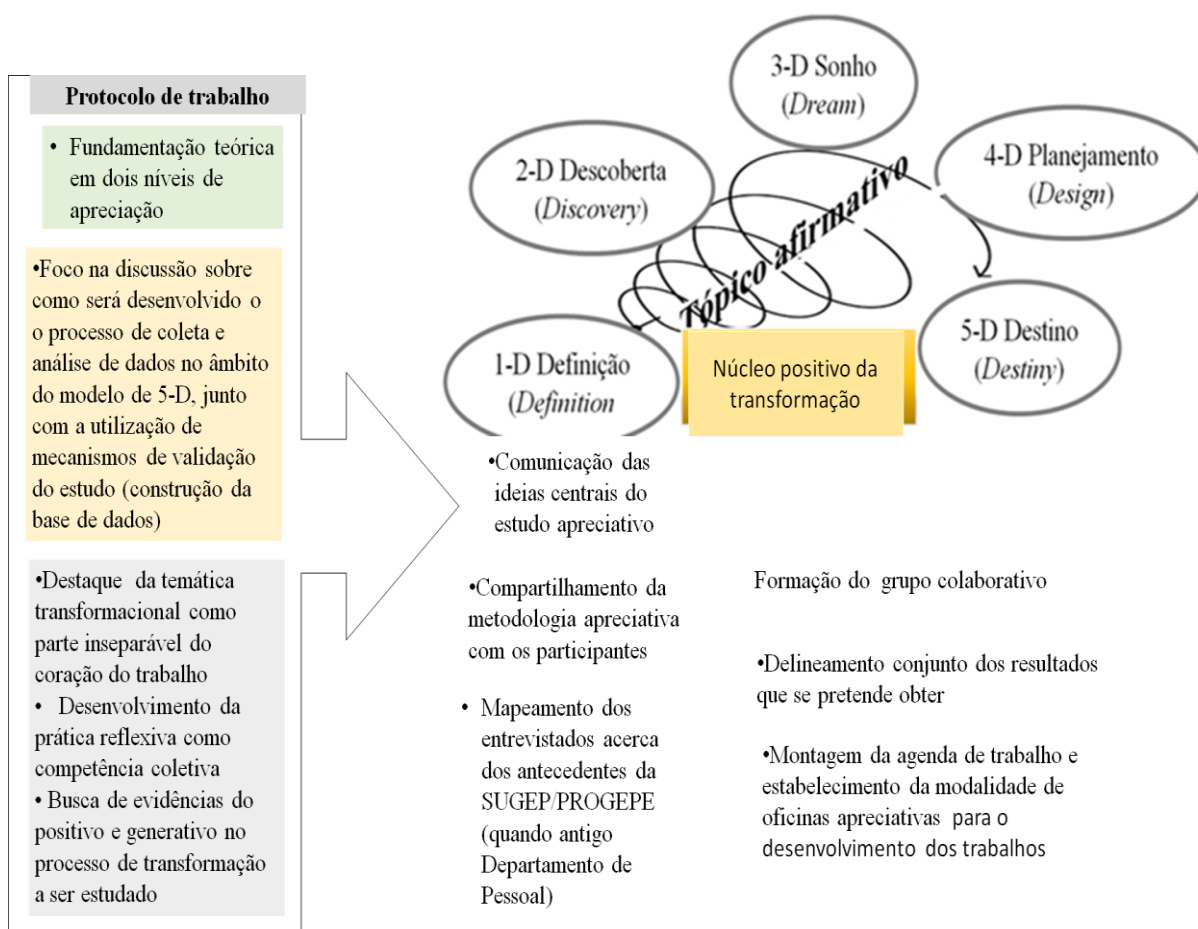


Figura 2 – Modelo de 5-D (Módulo: protocolo apreciativo)

Fonte: elaboração própria

No protocolo também deve ser dado espaço aos elementos qualitativos da coleta e análise dos dados, que envolve conteúdos de valor intangível, tais como memórias, práticas, decisões, experiências, entre outros, ainda não detalhados. No tocante à formação de um grupo colaborativo, constituído por seis a oito participantes, deve ser dito que sua importância se relaciona com as questões dialógicas e relacionais que são inseparáveis do método apreciativo, quando não significa que, por seu intermédio torna-se possível viabilizar a discussão natural dos temas afins com a especificidade e natureza do trabalho (PIZZOL, 2004). O protocolo prevê que o grupo colaborativo participe de entrevistas e oficinas, a serem realizadas conforme as peculiaridades de cada “D” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Um balanço do que foi realizado permite dizer que foi exitoso o traçado assumido pelo protocolo de trabalho, a ser ajustado e atualizado, pois está sujeito a alteração/melhoria dos instrumentos que irão ser úteis na aplicação do modelo de 5-D, em sua sequência lógica, ainda por desenvolver. Por outro lado, como cada inquérito apreciativo é diferente, sua implementação será moldada por uma série de fatores, como a natureza da transformação que se vem focalizando, podendo-se dizer que estar inacabado faz parte do processo.

## 5. CONCLUSÃO

Este artigo discorreu sobre a elaboração de um protocolo apreciativo do estudo da área de Gestão de Pessoas em uma universidade pública. O foco recaiu na UFRPE, tendo se contado com a apreciação dos dois PDIs implementados por esta IES, sendo este o primeiro marco estabelecido, a partir da proposta de fazer uma análise baseada em uma gama de perspectivas e de níveis de análise, macro (ambiente institucional) e meso (organização).

O segundo marco do trabalho tomou a PROGEPE como unidade do estudo, permitindo que se delimitasse a inserção da UFRPE no fluxo transformacional determinado pela visão macro do processo de transformação que vem se delineando nas duas últimas décadas, sob variados aspectos, sendo que o recorte da área de Gestão de Pessoas foi a que motivou o desencadeamento deste trabalho, o que demandou fundamentação e teórica correspondente ao esforço que foi realizado.

Neste sentido, a contribuição da IA foi fundamental para que se tirasse proveito de suas bases comportamentais e os pressupostos a elas associados, os quais permitiram fazer um corte paradigmático na estratégia de abordagem da UFRPE, principalmente porque forneceu um referencial ligado à transformação, como esclarecem Cummings e Worley (2008), cuja ótica aplicada ao DO alinha-se com a de Cooperrider; Whitney e Stravos (2009).

A fundamentação de um protocolo apreciativo recebeu esse afluxo de ideias nascidas de lentes socioconstrucionista, positivas e generativas, que deram conteúdo a um modo de intervenção cujo progresso depende do conhecimento de variáveis dialógicas e relacionais, requeridas para a formulação de um tipo de pesquisa-ação cuja implementação se dá mediante a conexão entre teoria e prática. Seus resultados são observados por meio da interação social, aliados ao reconhecimento de que há várias perspectivas que podem emergir de uma mesma realidade (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009).

O desafio de se elaborar um protocolo apreciativo se traduz nos movimentos que acontecem quando os participantes do processo promovem os mecanismos de integração em prol do trabalho a ser feito e celebram acordos que estão previstos no 1-D Definição, que constitui tanto o início do ciclo apreciativo (modelo de 5-D), quanto dá forma ao próprio protocolo.

Não menos importante é o olhar crítico-reflexivo que a escolha da área de Gestão de Pessoas representa, por ser uma das mais complexas da Administração, sobretudo pelo elo

que tem com a atividade gerencial no setor público e, mais especificamente, na vertente que aborda seu papel na gestão universitária.

Assim, no protocolo elaborado, a referência feita à fundamentação teórica constitui um de seus pontos fortes, até porque um estudo apreciativo da natureza do que foi proposto neste artigo supõe que seus autores não só precisam entender da temática das transformações organizacionais transcorridas no processo evolutivo da área de Gestão de Pessoas, junto com a percepção da interdependência existente entre as relações (e interações) macro e microinstitucionais da mudança (DACIN, GOODSTEIN; SCOTT, 2002).

## REFERÊNCIAS

ÅBERG, A. C et al. Study Protocol for Applying User Participation and Co-Learning-Lessons Learned from the eBalance Project. **Int J Environ Res Public Health**, v. 14, n. 5, p. 512-534, 2017.

ARANHA, J. G. T.; SALLES, D. M. R. A Evolução da Gestão de Pessoas nas Universidades Federais: do Patrimonialismo ao Estratégico. In: **Anais do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**, Mar del Plata, 2 a 4 de dezembro de 2015. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136019/101\\_00118.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136019/101_00118.pdf?sequence=1) Acesso em: 12 mar. 2018.

BAILER, C.; TOMITCH, L. B.; D'ELY, R. C. S. Planejamento como processo dinâmico: a importância do estudo piloto para uma pesquisa experimental em linguística aplicada. **Revista Intercâmbio**, v. XXIV, p. 129-146, 2011. São Paulo: LAEL/PUCSP.

BARBOSA, E. E. G. A.; ALVARÃES, A. O Profissional de Recursos Humanos e as suas Competências Estratégicas para o Negócio. **Revista Foco**, v.10, n. 2, p. 297-313, jan./jul. 2017.

BECKHARD, R. **Organization Development: Strategies and Models**. Reading, MA: AddisonWesley, 1969

BISPLINGHOFF, B. **Inquiry Circles: A Protocol for Professional Inquiry**. Denver: School Reform Initiative, 2017.

BRASIL. **Decreto nº 9.235**, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília; Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9235-15-dezembro-2017-785940-norma-pe.html> Acesso em: 28 jan. 2018

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 5.773**, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília: Ministério da Educação, 2006a. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 28 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, 2006b. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)> Acesso em: 27 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm) Acesso em: 12 ago. 2017.



\_\_\_\_\_. **Lei nº. 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 72, Seção 1, p. 3-4, 15 de abril de 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm). Acesso em: 29 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Parecer CNE/CES nº10**, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Brasília: Ministério da Educação, 2002. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10\\_02.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_02.pdf) Acesso em: 28 jan. 2018

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9394compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394compilado.htm). Acesso em: 28 ago. 2017.

BRATTON, J.; GOLD, J. **Human Resource Management: Theory and Practice**, 4th Edition. Palgrave: Basingstoke, 2007.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: Enap, 2016. Cadernos, 45.

COGHLAN, A. T.; PRESKILL, H.; CATSAMBAS, T. T. An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. **New Directions for Evaluation**, n. 100, p. 5-22, Winter 2003.

COLTRO, A. Seção de Pessoal, Departamento de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o Multifórmio Esforço do Constante Jogo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n.1, p. 41-60, janeiro / abril, 2009.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação Apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COOPERRIDER, D. L.; ZANDEE, D. P.; GODWIN, L. N.; AVITAL, M.; BRODIE, B. **Organizational generativity: the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation**. v. 4. United Kingdom: Emerald Books, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2ª ed. São Paulo. Artmed. 2007.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002.

DEL FIACO, J. L. M.; MELO, N. P. Gestão de Pessoas – Do Tangível ao Intangível: o valor que esta gestão pode agregar ao desenvolvimento organizacional. **Revista Administração**, n. 6, p. 47-70, 2011.

DÍAS, P. H. R. C.; SOUSA, J. C.; VIEIRA, C. C. F. Estratégia Institucional: Relação entre PDI e Planejamento Estratégico no IFB. **RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v.21, n.2, p. 334-349, maio-ago. 2017.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. **Making Strategy: The Journey of Strategic Management**, London: Sage Publications, 1998.

FRANCISCO, T. H. A. et al. Contribuição do PDI Nas Atividades de planejamento e gestão das Instituições de Educação Superior. **Revista GUAL**, v. 5, n. 3, p. 81-107, dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n3p81/23666> Acesso em 08 mar. 2018.

FRANK, D. J.; MEYER, J. W. University expansion and the knowledge society. **Theory and Society**, Germantown, NY, n. 36, p. 287-311, 2007.

GERGEN, K. J. **An Invitation to Social Construction**. London: Sage Publications, 2000.

KEZAR, A.; ECKEL, P. Examining the Institutional Transformation Process: The Importance of Sensemaking, Interrelated Strategies, and Balance. **Research in Higher Education**, v. 43, n. 3, p. 295-328, June 2002.

KRÜCKEN, G.; MEIER, F. Turning the university into an organizational actor. In: DRORI, G. S.; MEYER, J. W.; HWANG, H. (Eds.). **Globalization and organization**. Oxford, Oxford University Press, 2006.

KRÜCKEN, G.; CASTOR, C.; KOSMUTZKY, A.; TORCA, M. (EDS.). **Towards a multiversity?** Universities between global trends and national traditions. Bielefeld: Transcript Verlag, 2006.

GOHILA, S.; DESHPANDE, P. A Framework To Map A Practice As Organization Development. **Procedia Economics and Finance**, n. 11, p. 218–229, 2014.

HADDAD, F. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília: Ministério da Educação; Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf> Acesso em 13 mar 2018.

LUECHAUER, D. L. Applying Appreciative Inquiry Instead of Problem-Solving Techniques to Facilitate Change. **Management Development Forum**, v. 2, n.1, p. 1-12, 1999.

MAYO, A. J. **The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets**. London: Nicholas Brealey. 2001.

MEYER, J. V.; SERMANN, L. I. C.; MANGOLIM, L. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. In: **Anais do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária –CIGU**. Florianópolis, 8 a 10 de dezembro de 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35823/Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20e%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 07 mar. 2018

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Human Resource Management and Public Sector Reforms: Trends and Origins of a New Approach**. Discussion paper / Institute for Applied Economic, 115. Brasília:Rio de Janeiro, Ipea, 2015.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PIZZOL, S. J. S. Combinação de grupos focais e análise discriminante: um método para tipificação de sistemas de produção agropecuária. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v. 42, n. 3, p. 451-468, 2004.

PRIEST, K. L.; KAUFMAN, R. K.; BRUNTON, K.; SEIBEL, S. Appreciative Inquiry: A Tool for Organizational, Programmatic, and Project-Focused Change. **Journal of Leadership Education**, v. 12, n. 1, p. 18-33, winter 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2005.

RÍO-RAMA, M. C. et al. Capital Humano vs Gestión del Talento en las Universidades. Revisión Bibliométrica. **Revista Espacios**, v. 38, n. 55, p. 20-45, 2017.

ROWLEY, D. J.; LUJAN, H. D.; DOLENCE, M. G. **Strategic change in colleges and universities: planning to survive and prosper** São Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 1997.

SALES, S. R. G.; LIMA, V. L. C.; TANURE, B. Transformação Organizacional: Um Estudo de Caso sobre a Percepção dos Gestores de uma Mineradora no Brasil. In: **Anais do XXXVII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 7 a 11 de setembro, Rio de Janeiro, ENANPAD, 2013. CD-ROM.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009, 399f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

SOUZA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares**: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. (Doutorado). 208 fl.– PPGEC. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE. **Portaria nº 390**, de 21 de março de 2018. Publicada no Diário Oficial da União, oficializa a Reestruturação Organizacional da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas -SUGEP da UFRPE, transformando-a em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE, de acordo com a Resolução nº. 13/2018, de 02/03/2018, do Conselho Universitário da UFRPE. Disponível em:

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/04/2018&jornal=515&pagina=21> Acesso em: 14 mai 2018.

\_\_\_\_\_. **PDI UFRPE 2013-2020 Revisado** e disponível para consulta pública. Participe! UFRPE, 2017. Recife: UFRPE, 2017. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/br/content/pdi-ufrpe-2013-2020-revisado-est%C3%A1-dispon%C3%ADvel-para-consulta-p%C3%ABlica-participe>. Acesso em: 20 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Relatório de Gestão do Exercício de 2014. Recife: UFRPE, 2015. Disponível em: [www.ufrpe.br/sites/ww2.prppg.ufrpe.br/files/Relatório%20de%20Gestão%202014.pdf](http://www.ufrpe.br/sites/ww2.prppg.ufrpe.br/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202014.pdf) Acesso em: 18 mar 2017.

\_\_\_\_\_. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL PDI – UFRPE 2006-2010**. Recife: UFRPE, 2006; Disponível em: [http://santaines.ufrpe.br/download.php?endArquivo=noticias/4616\\_PDI\\_UFRPE%202006.2010.pdf](http://santaines.ufrpe.br/download.php?endArquivo=noticias/4616_PDI_UFRPE%202006.2010.pdf). Acesso em 18 mar. 2018

VAN GRAMBERG, B. The Usefulness of Appreciative Inquiry as a Method too Identify Mass Sports Program Success. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, n. 30, p. 118-131, 2010.

WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations**, Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.